

# 롯데스카이힐C.C.의 성공적 마케팅 전략 : 서비스 지향 마케팅 및 차별적 마케팅 전략 실행을 중심으로

정 언 용 · 동국대-서울, 경영학과 박사과정

이 승 훈 · 롯데스카이힐C.C. 대표이사

유 창 조 · 동국대-서울 경영대과 교수, 경영학박사

여 준 상 · 동국대-서울, 경영학과 부교수, 경영학박사\*

최근 골프장 산업에는 공급 증가, 수요의 정체, 해외 골프 인구 증가 및 실내골프연습장이란 새로운 경쟁자 등장 등으로 인해 마케팅 전략이 그 어느 때보다 중요해지고 있다. 이런 어려운 시장 상황을 극복하기 위해 롯데스카이힐은 마케팅 전략의 근간을 '서비스 지향'과 '차별화'에 두었다. 우선 서비스 지향 마케팅을 위해 고객만족 시스템 구축, 고객만족도 조사, 품질보증조 활동, 지속적 교육, 간부들의 현장 서비스 제공 등 체계적인 시스템을 구축하려고 노력하였다. 특히 서비스가 전달되는 접촉점에서 서비스 진정성이 발현되도록 많은 노력을 기울였다. 차별화 마케팅에서는 예술을 활용하고, 재미있는 스토리를 전달하고, 브랜드 체계를 구축하면서 다른 골프장에는 없는 요소로 고급스런 이미지를 형성하고자 했다. 그 결과 이용 고객의 만족도가 크게 증가했고 대외적으로 KS인증, 10대 골프장 인증 수상 등 다른 골프장이 벤치마킹하고자 하는 명문 골프장의 이미지를 구축할 수 있었다.

본고에서는 롯데스카이힐이 서비스 지향 마케팅과 차별화 마케팅을 어떻게 수행했는지 살펴보고 그 의미와 시사점 분석을 통해 여러 기업에 활용 가치를 제공하고자 한다.

## 1. 서론

골프장 산업은 10년 전만 하더라도 지어 놓기만 하면 고객이 몰려들 정도로 호황을 누렸다. 그러나 최근 수요와 공급이 역전되면서 골프장 산업이 위기에 봉착했다. 골프장 수익의 기준이 되는 1홀당 내장객 수는 2007년을 정점으로 감소 추세를 보이

고 있다. 더욱이 공급 과잉으로 인해 골프장 수는 지금까지도 매년 증가 추세에 있다. 그야말로 골프장이 병커에 빠진 형국이다.

그런데 치열한 골프장 산업 환경에서도 비교적 최근에 오픈한 롯데스카이힐은 신생 골프장이라는 많은 약점과 제약조건 속에서도 성공적인 브랜드 파워를 구축하면서 고객의 사랑을 받고 있다. 이런

불리한 상황과 제약조건을 돌파할 수 있었던 핵심 성공요인은 무엇일까?

롯데스카이힐은 2005년 4월 제주(36홀)를 시작으로, 2008년 11월 경남 김해(18홀), 2009년 5월 경북 성주(18홀)에 골프장을 오픈하였다. 골프장 산업에 늦게 진입한 신생업체이며 지방에 위치하여 비교적 불리한 조건들이 많았다. 더욱이 골퍼 증가세보다 골프장 공급이 더 많아지면서 골프장 시장은 포화상태에 이르고 있었다. 골프장의 물리적 시설 환경도 서로 비슷한 품질로 높아져 다른 영역의 차별화가 요구되는 상황이었다. 이런 불리한 상황, 약조건 속에서도 롯데스카이힐은 자신만의 차별적 마케팅 전략을 수립, 전개해 나갔으며 그 결과 롯데스카이힐은 최근 떠오르는 신혼 명문 골프장으로 높은 평가를 받고 있다.

본 연구에서는 롯데스카이힐의 성공 요인이 무엇인지 실제 실행한 여러 사례들을 중심으로 살펴보고, 그 이면에 담겨진 의미와 함께 다른 기업들에게 제공할 수 있는 시사점을 발굴하고자 한다.

## 2. 골프장 사업 환경 변화

### 1) 서비스 중요성 부각

골프장 시설의 경우 최근 선진화된 기술 보급 및 설계 디자인 능력의 전반적인 향상으로 외형, 코스설계 등 하드웨어 부분에서의 차별화가 점점 힘들어지고 있다. 따라서 시설, 외형 등 유형적 차별화의 중요성이 점점 감소하는 추세다.

반면에 최근 골프장 선택 시 주요 고려 속성에 대한 몇몇 연구들을 살펴보면 서비스 요인이 점차

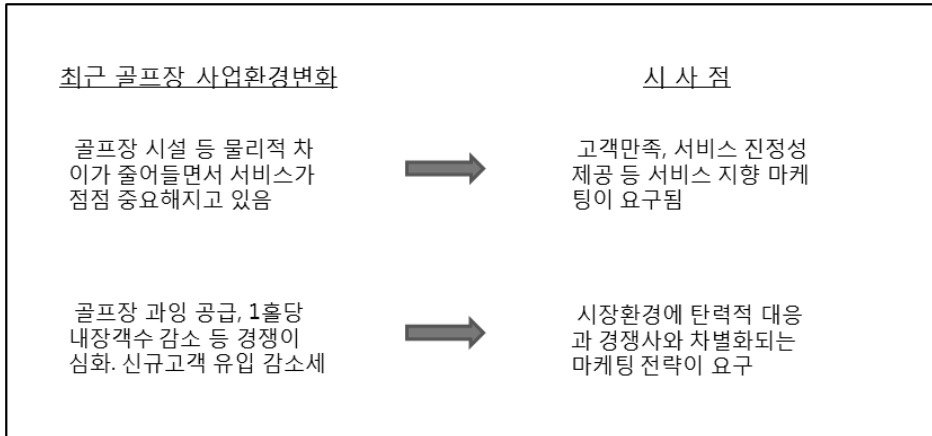
중요해지고 있다. 골프장 서비스 품질이 골프장 이미지, 만족도, 재구매 의도, 고객의 감정적 반응에 미치는 영향을 살펴본 연구, 골프장 도우미의 태도가 이용객의 만족도와 재구매에 미치는 영향을 살펴본 연구, 골프장 서비스 요인과 브랜드 자산간의 관계를 살펴본 연구 등 다양한 연구들이 골프장에 있어 서비스 가치의 중요성을 강조하고 있다(박찬규, 2004 ; 박찬규, 이병관, 2005 ; 권민우, 오만원, 2008 ; 한상린, 백미영, 2009 ; 서봉한, 2011 ; 조마리, 이정학, 정승훈, 2011).

골프장 시설과 물리적 환경의 차별화 요소가 많이 줄어든 반면 서비스 차별화를 통한 기존 고객에 대한 만족도 유지가 점차 중요해지고 있는 것이다. 무엇보다 서비스 요인이 골프장 소비자 만족에 가장 큰 영향을 미치는 요인이 되고 있다.

### 2) 경쟁심화에 따른 마케팅 차별화 요구

국내 골프장 수는 최근 10년간 매년 약 10%씩 증가해 왔다. 2011년 12월 31일 기준으로 회원제 골프장 223개, 대중골프장 187개로서 총 410개의 골프장이 운영 중이다(군 골프장은 제외). 골프장 내장객 수는 2009년까지 증가세였지만 2010년에 들어서면서 소폭 감소세에 있다. 특히 골프장의 수익성을 측정하는 대표적인 지표인 '1홀당 내장객 수'는 2007년 4217명을 정점으로 2008년부터 하락세로 접어들었다.

바야흐로 골프장의 무한 경쟁 시대가 펼쳐지고 있는 것이다. 무엇보다 골프장 산업은 지난 10년간 숫자상 많이 늘어나면서 산업 자체는 외형적으로 성장했으나 신규 고객 유입은 줄어들어 경영여건이 악화된 상황이다.



[그림 1] 골프장 사업 환경변화 및 시사점

김학신(2004)은 향후 국내 골프관광시장의 공급 증가는 치열한 경쟁을 수반할 것이므로 목표시장에 적합한 세분화된 마케팅전략과 효과적인 투자 없이는 생존과 성장을 보장받을 수 없다고 밝혔다. 또한 박찬규(2004)는 그동안 골프장들이 경영관리 효율성이나 서비스 품질을 향상시켜야 된다는 필요성을 크게 느끼지 못하였고, 변화하는 시장 환경에 능동적으로 대처할 능력이나 고객만족을 중시하는 견실한 경영능력이 부족함을 지적하였다.

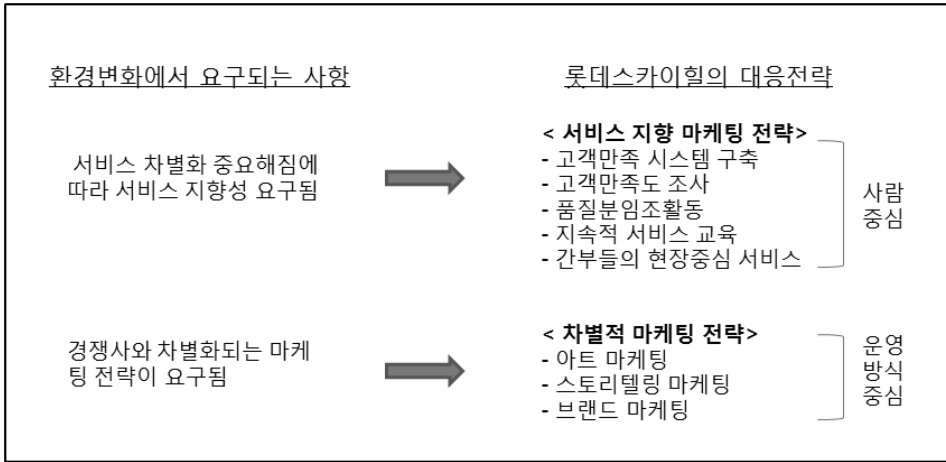
이렇게 골프장 산업은 시장이 점차 포화되고 경쟁이 과열되면서 서비스의 차별화, 새로운 혁신을 통해 고객을 만족시키는 경쟁 우위 확보 노력이 절실한 상황이다. 골프장 사업 환경 변화와 골프장 사업에 주는 시사점을 <그림1>과 같이 요약해 볼 수 있다.

### 3. 롯데스카이힐 마케팅 전략 분석

롯데스카이힐은 앞서 제시한 ‘골프장 사업 환경의

변화’라는 문제를 성공적으로 해결해 고객 만족을 이끌어내고 있다. 롯데스카이힐은 외부적으로 경쟁자 증가, 고객증가세 둔화, 골프장 간 물리적 차이 감소라는 어려움에 직면해 있다. 내부적으로는 제품, 가격, 장소를 뛰어넘어 프로모션, 커뮤니케이션 측면에서 돌파구를 찾아야 되는 입장에 있다. 신생 업체로 가질 수밖에 없는 낮은 브랜드 인지도도 핸디캡이다.

이런 상황 속에서 롯데스카이힐은 효율적인 시장 공략을 위해 마케팅 방향을 전략적으로 두 가지로 나눠 성공을 극대화하였다. 첫 번째는 사람을 대상으로 하는 서비스를 더 고도화하였다. 이런 노력의 결과로 골프장 업계에서 최초로 KS인증을 받고, 품질분임조 활동에서도 여러 상을 받으면서 고객만족을 실현하였다. 두 번째는 마케팅 운영 방식에 있어 경쟁자 대비 차별화를 추구하였다. 예술작품을 전시하고, 곳곳에 재미있는 스토리를 만들고, 브랜드 체계를 확립하고 통일하는 등 차별화된 마케팅을 실현하였다. 이런 노력의 결과 대한민국의 10대 골프장에 선정되고 명문 골프장이란 브랜드



[그림 2] 환경 변화에 대한 롯데스카이힐의 대응전략

인식을 얻게 되었다. 환경 변화에 대한 롯데스카이힐의 대응전략을 <그림 2>와 같이 요약할 수 있다.

**1) 서비스 지향 마케팅(서비스 고도화와 진정성)**

대부분의 골프장은 서비스를 비슷비슷한 수준으로 제공하고 있다고 생각하기 쉽다. 그러나 롯데스카이힐은 차별적 고객 감동을 위해 서비스 고도화를 진행하였다. 우선 직원 행동, 업무 프로세스 등을 체계화, 매뉴얼화하여 기본적으로 고객만족을 위해 노력하고 이런 운영 매뉴얼도 수정, 개정을 통해 점차 정교화하고 있다. 롯데스카이힐은 여기서 만족하지 않고 서비스 진정성을 차별화 포인트로 강조했다. 즉 행동과 업무의 매뉴얼화를 넘어서 진정성이라는 마인드셋(Mind-set)의 차별화에도 노력을 기울였다. 타 골프장들이 행동 및 프로세스의 시스템화를 통해 서비스를 제공한다면 롯데스카이힐은 진정에서 우러나오는 서비스, 즉 ‘서비스 진정성’이라는 차별화된 고객만족 요소를 하나 더 추가하고 있다.

다들 유사한 수준의 서비스를 제공할 때 한 단계 더 고도화된 서비스를 제공하고 있는 것이다. 이를 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

**(1) 고객만족 시스템 구축**

롯데스카이힐은 2009년 11월에 시설관리, 서비스업무, 서비스품질, 위생 환경 안전 등에 업무를 표준화한 ‘고객만족 시스템’을 구축하였다. 그리고 매년 고객만족도 평가규정, 예약 및 안내 규정, 고객 불만 처리규정 등을 통하여 고객만족 시스템을 고도화해 왔다. 한편 시스템적인 접근 이외에 현장 직원들의 제안 활동도 접수받아 고객만족 현장 개선도 동시에 진행하였다. 특히 서비스 진정성 차원에서 주목할 점은 직원들이 소집단을 결성, 고객입장에서 느끼는 불편함과 서비스를 제안하기 시작한 것이다. 예컨대 동절기 고객서비스를 위해 잉어빵을 제공하자는 아이디어, 클럽하우스의 청결을 위해 욕실 물때를 어떻게 효율적으로 청소하는지 등을 소집단 모임을 통해 활발히 논의해 해결하였다.

(2) 고객 만족도 조사 제도

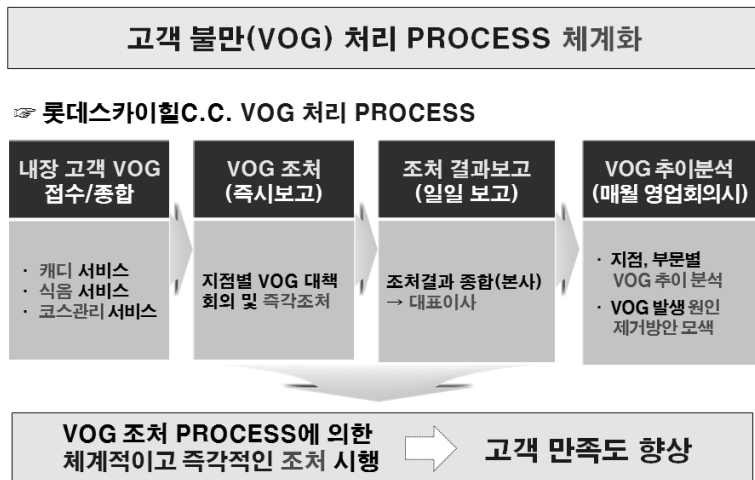
롯데스카이힐에서는 '고객 만족도 조사' 제도를 적극 활용한다. 타 골프장에서도 실시하고 있지만 롯데스카이힐은 좀 더 적극적이고 구체적으로 이를 활용하고 있다. 또 고객 불만 처리 프로세스를 체계화하고 즉각 조치한다는 점이 차별점이다.

고객만족도 평가서는 크게 1) 캐디 서비스 2) 식음료 서비스 3) 코스 관리 서비스로 세분화해 즉시 불만요소를 파악할 수 있게 하였다. 롯데스카이힐은 서비스 만족도 평가를 상시 관리하여 서비스 불만족의 원인을 구체적으로 파악하였고 이를 개선하기 위해 보충 집중 교육을 실시하여, 고객 만족도 수준을 빠르게 향상시켰다. 이러한 고객 만족도 조사는 고객만이 하는 것은 아니다. 현장 서비스를 진행하는 직원들이 개선점을 고객의 입장에서 개선할 내용들을 직접 올리기도 한다. 이러한 자발적 참여는 직원과 캐디의 자긍심과 주인의식을 고취시킬 뿐만 아니라 고객이 느끼는 서비스 진정성 발현에도 큰 도움이 되고 있다.

한편 고객불만(VOG: Voice of Guest) 처리 프로세스를 체계화한 점도 특징이다. 내장 고객의 불만이 생길 경우 즉시 보고 및 즉각 조치가 원칙이며 이에 대한 결과가 일일보고로 대표이사에게까지 보고되는 시스템이다. 또한 매월 지점별, 부문별로 고객 불만의 추이를 분석하고 제거방안을 모색하고 있다.

(3) 품질 분임조 활동

서비스 품질을 지속적으로 유지하기 위해서 직원들은 품질 분임조 활동도 진행하고 있다. 품질 분임조(Quality Control Circle)란 기업이 조직구성원들에게 품질에 관한 사고를 가지도록 유도하는 방법 중 하나로 동일 직장에서 품질경영활동을 자체적으로 실시하는 소집단을 의미한다. 품질분임조 활동을 통해 현장의 직원들은 경영자의 시각에서 품질문제를 바라보게 되었고 적극적인 의견 개진을 통해 조직 자체의 체질도 점차 변화, 발전이 가능해진다. 이러한 품질 분임조 활동 결과 한국표준협회가



[그림 3] 롯데스카이힐의 고객불만 처리 프로세스

주관한 2010년 제36회 전국 품질분임조 경진대회에서 골프장 최초로 롯데스카이힐 김해가 서비스 부문 대통령상을, 이어 2011년에 전국 품질분임조 경진대회에서 제주, 김해 C.C.가 도지사 표창을 수상하였다.

(4) 지속적인 서비스 교육

롯데스카이힐은 고품질의 서비스 유지와 차별화를 위해 지속적인 ‘서비스 교육’을 실시하였다. 사내 강사로 구성된 사내교육에서는 양잔디 특강, 골프 기초 규칙 교육, 고객이름 외우기 테스트 등 실용적인 교육과 업무에 관련된 안전사고 대책, 원산지 표시 매뉴얼, 개인정보 보호 등도 진행하고 있다. 외부 강사로 구성된 사외교육에서는 예절, 안전, 서비스 교육을 실시하여 직원들의 서비스 역량을 증가시켰다. 특히 서비스는 사람을 통해 제공되다는 특징이 있어 다양한 교육을 통해 더 좋은 서비스 품질을 기대할 수 있다는 장점이 있다.

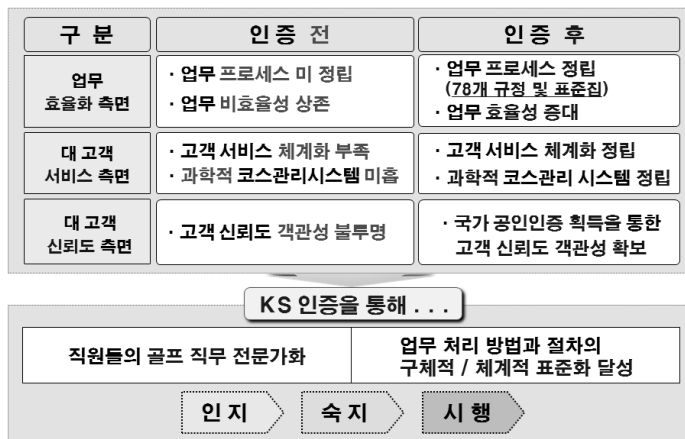
또한 롯데스카이힐은 일본 최고의 캐디 서비스를 자랑하는 롯데 미나요시다이 C.C.의 캐디 교육 시스

템을 도입하여 고품격의 캐디 서비스를 제공하고 있다. 이 교육 시스템은 캐디의 기본적 임무뿐만 아니라 직업 마인드, 표정과 자세 등 기본예절, 소통과 화법연출법 등 행동훈련까지 포함하고 있다. 특히 각종 골프이론과 현장실무 교육을 통해 상황별 응대, 측정과 분석, 그린 및 페어웨이에서의 서브 등 전문적 지식까지도 제공하고 있다.

(5) 간부들의 현장 중심 서비스

롯데그룹은 유통, 호텔, 소비재 등의 사업 영역에서 보듯 현장을 중요시한다. 현장은 소비자들을 직접 만나고, 만족을 확인할 수 있는 중요한 고객서비스의 접점이다. 특히 골프장은 업의 특성상 서비스가 중요한 사업으로 현장에서의 고객만족, 현장 직원의 서비스 제고 등이 핵심적인 가치이다.

이러한 점을 파악한 롯데스카이힐은 대표이사, 총지배인, 지원팀장 등 간부들을 대상으로 2009년 7월 11일 시작한 간부현장대기 서비스를 지금까지 지속하고 있다. 서비스업의 특징 상 현장직원에게만 서비스를 강조할 수 있지만 롯데스카이힐은 간부



[그림 4] 롯데스카이힐의 KS인증 후 효과

들이 직접 나선다. 금요일에는 팀장급이 교대로 현관에 대기하고, 주말에는 대표이사, 총지배인, 지원팀장이 나선다. 이러한 현장대기 서비스는 우선 내부적으로 현장에 대한 직접 체험을 제공하고, 외부적으로는 고객의 만족도가 높아지는 효과를 가져 온다. 특히 일회성 행사가 아니라 지속적으로 실시되고 있어 고객입장에서는 '진정성'을 느낄 수 있는 수준으로 판단되며 이런 점은 고객들의 인식을 차별화하는 주요 포인트라 할 수 있겠다.

앞에서 본 것처럼 서비스 지향 마케팅은 고객만족 시스템 구축, 고객 만족도 조사 제도, 품질분임조 활동, 지속적인 서비스 교육, 간부들의 현장 중심 서비스 등을 통해 전개되었다. 이러한 결과 롯데스카이힐은 2010년 국내 최초로 서비스 분야에 KS인증 3개 골프장 동시에 획득한 골프장이 되었다. KS인증 획득의 의미는 명실 공히 우수한 서비스 품질을 국가로부터 공식적으로 인정받게 되었다는 것이다. 참고로 KS인증제도는 지식경제부 산하 기술표준원이 엄격한 기준에 따라 규정한 한국산업규격(KS) 수준 이상의 제품, 서비스에 대해 국가가 그 품질을 보증해서 표시하는 제도이다. <그림4>는 롯데스카이힐의 KS인증효과에 대한 설명이다.

롯데스카이힐의 이러한 서비스 지향은 처음 방문하는 고객에게는 KS인증까지 받은 골프장으로 품격 높은 서비스에 대한 기대를 갖게 하고, 기존 고객에는 타 골프장과는 차별화된 만족감을 제공하는 골프장으로 인식되면서 고객의 기대와 감동을 동시에 실현하고 있다.

한편 롯데스카이힐의 서비스 지향 마케팅에 숨어 있는 중요한 요소가 하나 있다. 바로 롯데스카이힐의 서비스 진정성이다. 단순히 매뉴얼화된 서비스 전달에 그치지 않고 서비스 하나하나에 진정성을

담아 고객에게 제공한다는 측면에서 타 골프장과 차별화되고 있다. Beverland & Farrelly(2010)는 사람들은 진정성을 담고 있는 대상(사물, 브랜드, 경험)에 집중하며 이들로부터 설득될 가능성이 높다고 주장한다. 형식적 서비스에 그치지 않고 고객을 위한다는 진정성을 담아 서비스를 제공하는 점은 고객의 마음을 움직인다. 롯데스카이힐의 서비스 지향 마케팅의 특징은 '진정성이 내포된 서비스', '서비스 진정성의 확립'이란 측면에서 큰 의미 부여가 된다. 또한 기존 골프장 서비스를 한 차원 높였다는 평가도 받고 있다.

## 2) 차별적 마케팅 전략

앞서 언급한 서비스 지향 마케팅이 사람에게 초점을 맞춘 마케팅이었다면 차별적 마케팅 전략 실행은 후발주자의 단점을 보완하기 위해 브랜드 인지도, 이미지 향상에 초점을 맞추었다. 예술이라는 소재를 활용하여 고급스런 이미지를 구축하고, 소비자가 잘 기억할 수 있고 특별한 의미를 부여할 수 있는 스토리텔링을 실행하고, 브랜드 체계 구축 등을 중심으로 차별적 마케팅 전략을 실행했다. 차별적 마케팅 실행을 통해서 브랜드 인지도와 이미지가 상승되었고 서비스 지향 마케팅과 시너지를 내면서 10대 명문 골프장에 선정되기도 하였다.

### (1) 아트 마케팅

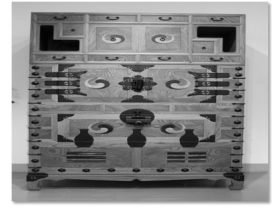
롯데스카이힐은 '미술관인가, 골프장인가?' 하는 이슈를 만들 만큼 아트 마케팅을 잘 활용하고 있다. 골프장 내에 유망 작가의 조각품과 미술작품 전시회, 중요무형문화재의 고가구 전시회, 국전심사위원들의 작품 전시회, 세계적 예술가인 원저



[그림 5] 현대미술유망작가 김성우 조각품 전시



[그림 6] 중요무형문화재 정돈산 선생 고가구 전시



[그림 7] 종견작가 장현우 작품 전시



[그림 8] 국선심사위원 7인 전시



[그림 9] Windor Joe Innis 그림 전시

조 이니스(Windor Joe Innis)의 그림 전시회 등을 통해 롯데스카이힐의 이미지를 더 고급스럽고 품격 있게 만들고 있다. 특히 지역고객들에게 고급 문화 예술에 대한 갈증을 잘 해소해주었다는 평가를 받고 있다.

〈그림 5〉~〈그림 9〉는 아트 마케팅의 사례를 소개 하고 있다.

아트 마케팅의 긍정적 효과는 해당 예술작품에 대한 소비자의 긍정적 반응과 연상이 그 예술작품의 주변 제품이나 장소로 쉽게 전이가 된다는 것이다. Hagtvedt & Patrick(2008)에 따르면 어떤 한 제품에 예술적 요소가 주입되면 예술작품의 고급스러운 개념(Luxury)이 대상물로 전이되어 제품 평가에 긍정적 영향을 준다. 그런 측면에서 롯데스카이힐

은 다양한 아트 마케팅을 통해 골프장의 럭셔리 느낌을 주면서 브랜드 태도를 높여가고 있다.

## (2) 스토리텔링 마케팅

경북 성주에 위치한 롯데스카이힐 성주는 주변이 산세로 둘러싸여 있다. 이곳에는 수령 100년 이상 된 청단풍나무 한 그루가 암반 사이에서 자라고 있는데 나무 앞에서 소원을 빌면 사랑하는 사람을 만나고 병도 낫는다는 이야기가 있다. 그래서 일명 ‘사랑의 청단풍’으로 불리고 있다. 롯데스카이힐은 주변 지형, 지물을 그냥 두지 않고 스토리가 있는 대상을 발굴하여 이를 적극 알림으로써 고객들에게 라운딩의 재미를 선사하고 있다.

한편 롯데스카이힐 제주는 한라산과 삼방산, 서



귀포 앞바다가 한 폭의 그림처럼 어우러져 있는 아름다운 골프장이다. 낮은 평지에 위치하고 주변 나무들이 바람막이 역할을 해 제주도 골프의 고질적인 방해꾼인 바람의 간섭이 적은 편이다. 이곳에는 재미있는 이름의 홀이 많다. 스카이홀(하늘과 맞닿은 홀), 페닌슐라홀(호수로 둘러싸여 있는 홀), 도깨비홀(티샷이 시각적으로 현혹되는 홀), 몬스터홀(제주 최대 600m짜리 홀) 등 각각의 특성이 테마형태로 부여되어 라운드의 즐거움이 배가 된다. 특히 오션코스 5번 홀은 아일랜드 그린으로, 페닌슐라홀의 명칭을 가지고 있다. 이 홀은 위에서 부는 바람과 아래에서 부는 바람이 달라 방향을 가늠하기 힘들며 그린이 섬처럼 되어서 중압감이 많이 생기기 때문에 프로들조차도 가장 어려워하는 홀이다. 서희경은 2009년 롯데마트 여자 오픈 첫날 이 홀에서의 친 티샷이 해저드의 경계석을 맞아 튀면서 그린으로 다시 돌아갔다. 그 행운 덕분이었는지 서희경은 우승하였고 그 자리에 '서희경 돌'이란 기념비가 세워졌다. 한편 힐코스는 고약한 곳에 핀을 꽂았다가 KLPGA 경기위원장이 사임하기도 한 악명 높은 코스이다. 2008년 ADT챔피언십 3라운드 1번 홀 그린에서 김보미가 9퍼트 만에 홀아웃하는 악몽을 겪을 정도였다. 그런데 세계 100대 코스 심사위원들은 이곳을 방문했을 때 무척 반했다고 한다. 보통 18개 홀 중 6개 이상이 기억에 남으면 훌륭한 코스라 할 수 있는데 힐코스는 9개 홀 중 6~7개가 인상적이라고 호평할 정도였다. 롯데스카이힐 제주는 자연을 최대한 살린 골프장이면서 도전적이고 어려운 코스, 재미있는 홀 이름과 숨겨진 스토리를 갖고 있는 곳이다.

롯데스카이힐 김해에는 원저 조 이니스 전시관이 있어 방문객에게 즐거운 문화 체험 기회를 제공하고

미술작품 이야기를 들려주고 있다. 원저 조 이니스는 미국 웨스트 코스트 신문사 기자 출신으로 3년째 제주도에 거주하면서 제주도에서 만든 여러 작품들을 클럽하우스에서 볼 수 있게 하고 있다. 방문한 고객에게 직원이 직접 작품설명을 들려주면서 작품 감상을 도와주고 있다. 흥미로운 것은 골프를 치지 않는 사람들도 원저의 미술작품을 보려고 방문할 정도라 한다.

롯데스카이힐의 스토리텔링 마케팅의 또 다른 독특한 점은 각종 메이저 대회 시상식에도 있다. 물론 타 골프장들도 이미지 제고를 위해 여러 메이저 대회 유치에 힘쓰고 있다. 그런데 롯데스카이힐은 메이저 대회 시상식에 스토리와 즐거운 만족을 부여하여 차별화된 이미지를 만들고 있다. 예를 들면 2009년 KPGA 토마토 저축은행 오픈대회에서 우승자가 갤러리들에게 토마토를 직접 전달해서 추억을 만들어주었으며, 롯데마트 KLPGA 오픈대회에서는 캐디가 우산으로 도열하고 우승자는 꽃마차로 등장하는 등 흥미 요소를 제공하였다. 이외에도 골프장 최초로 캐디 합창단, 캐디 패션쇼, 캐디 무언극 등의 스토리텔링 연관 행사를 펼쳐 독특한 즐거움과 흥미를 지속적으로 제공하고 있다.

앞서 언급한 것처럼 롯데스카이힐은 흥미로운 스토리텔링을 통해서 마케팅을 차별화하고 있다. 이는 이용하는 골퍼들로 하여금 색다른 재미를 추가하고 오래 기억하게 해주는 특징이 있다. Escalas(2004)는 사람들은 스토리에 맞춰 자신의 경험을 해석하려고 하기 때문에 스토리텔링 과정은 소비자와 브랜드 간의 연결을 향상시킨다고 하였다. 또한 윤석민(2008)은 스토리텔링은 정서적 공감과 카타르시스라는 심미적 기능으로 인간의 변화가 정보가 아닌 감정에 의해 이루어지며 자신뿐만



[그림 10] 롯데스카이힐 제주의 제주도 내 표지판 교체

아니라 다른 사람의 체험, 생각, 느낌을 이야기를 통해 전달하거나 받으면서 정서적인 감동이나 만족감을 얻게 되는 미적 경험을 하게 된다고 하였다. 따라서 스토리텔링은 다른 골프장과 차별화되는 의미와 경험을 제공할 뿐만 아니라 골프장 브랜드와 개인 간 감정적인 관계를 형성하게 한다.

(3) 브랜드 마케팅

브랜드는 하나의 약속으로 상품과 서비스의 내용과 품질을 상징한다. 특히 공급과잉의 시대에 제품과 서비스를 구매할 때 브랜드가 중요한 역할을 하고 있다. 모브랜드인 ‘롯데’의 브랜드네임은 대중에게 잘 알려졌고 호텔, 유통, 소매업 분야에서 세련된 이미지와 좋은 서비스로 고객을 사랑을 많이 받아왔다. 이에 따라 골프장 브랜드 체계를 정립하기 위해 2008년 ‘스카이힐제주C.C.’를 ‘롯데스카이힐제주C.C.’로 이름을 변경, 제주도 내 190여 개 교통표지판을 교체하였다. 특이한 점은 당시 프로모션, 이벤트 등 다른 외부요인이 없었으나 표지판 교체 완료 후 내장객이 10% 더 증가해 모기업 브랜드의 가치를 실제 체험하였다.

또한 제주, 김해, 성주C.C.의 이름 앞에 그룹명인 ‘롯데’를, 브랜드명인 ‘스카이힐’을 사용하여 브랜드 체계를 통일했고 ‘서비스는 롯데’라는 동일한 브랜드 이미지를 제공하였다. 이로써 체계적인 브

랜드 위계를 갖추면서 모기업의 이미지와 여러 골프장 간 풍부한 네트워킹을 보여주게 되었다. 이를 정리하면 아래와 같다.

롯데 〈모기업명〉	스카이힐 〈브랜드명〉	제주C.C 〈지역명〉
--------------	----------------	----------------

4. 결론

롯데스카이힐 제주는 2년마다 발표되는 서울경제 골프매거진 선정 국내 10대 코스에 2009년, 2011년 연속으로 선정되었다. 2010년에는 YTN 주관 한국 10대 명문 골프장에 선정되기도 하였다. 롯데스카이힐 성주는 2009년 스포츠서울 주관의 경영 혁신 대상을 수상하였고, 롯데스카이힐 김해는 2010년 골프장 최초로 경남지역 품질분임조 경진대회에서 우수상을, 이어 전국 품질분임조 경진대회에서는 대통령상을 수상하였다. 2010년 국내 골프장 최초로 3개 골프장 모두 서비스 분야 KS인증을 받았고 2011년에도 2년 연속 심사를 통과하여 KS인증을 유지하였다. 2011년 전국 품질분임조 경진대회에서는 제주와 김해가 출전하여 도지사 표창을 수상하였고, 한국경제 주관의 ‘고객감동 경영대상’을 수상하였다.

이러한 각종 수상은 진정성이 내포된 서비스 지향

마케팅과 경쟁사에서 찾아보기 힘든 차별적 마케팅 실행으로 이룬 결과물들이다. 외부환경과 내부 제약요건에도 불구하고 롯데스카이힐만의 품격 있는 브랜드 구축을 완성하였는데 우리는 롯데스카이힐 사례 연구를 통해 다음과 같은 시사점을 마케터들에게 제공할 수 있다.

첫째, 서비스에서도 '진정성'이 필요하다. 서비스 매뉴얼 제작, 서비스 교육 등 누구나 다 할 수 있는 평균화된 서비스는 이제 차별점이 없다. 한발 더 나가서 서비스의 '고도화'가 필요하다. 롯데스카이힐은 단발적, 일회적 이벤트보다는 지속적으로 서비스를 체계화하고, 만족도를 조사하고, 직원 교육을 실시하고, 품질 분임조 활동을 하면서 캐디에서 대표이사까지 푼푼 뭉쳤다. 더 중요한 점은 모든 접촉점, 프로세스에 서비스 진정성을 담아 넣으려고 했다는 점이다. 지속적으로 최고 품질의 서비스를 제공하려는 노력, 태도, 방식 등 진정성이 중요하며 이러한 기반을 바탕으로 고객이 만족하고 감동하는 서비스가 나올 수 있다.

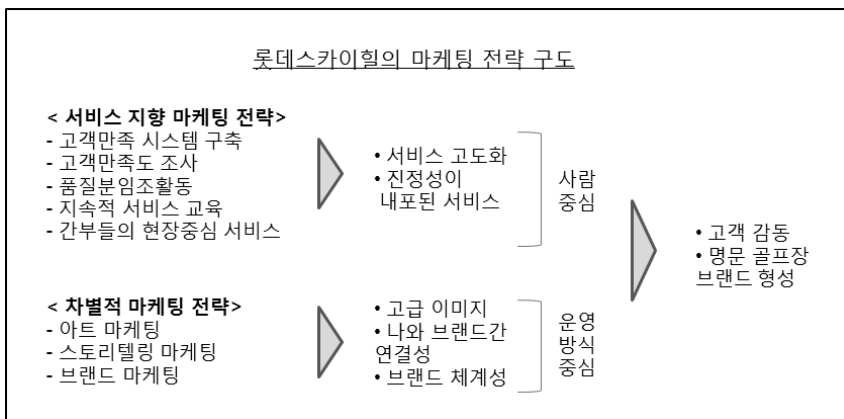
두 번째, '아트 마케팅'의 힘이다. 앞서 설명한대로 비주얼 아트에서 생성된 고급스러운 느낌은 해당

제품이나 서비스로 전이될 수 있다. 고급스러운 명문 골프장을 지향한 롯데스카이힐은 예술이라는 소재를 잘 활용하여 차별적인 마케팅 전략을 일궈냈다.

세 번째, 재미있는 '스토리텔링'은 고객이 그 골프장에 대한 기억, 태도 등을 좋게 해주는 요소이다. 다른 골프장과 똑같다면 기억에서 빨리 사라지겠지만 재미있는 홀 이름, 프로선수의 행운의 돌 이야기, 나무에 얽힌 이야기 등은 고객이 롯데스카이힐에 대해 즐거움과 흥미를 갖고 좋은 추억으로 간직할 확률이 높아진다.

네 번째, '브랜드 체계 정립'의 중요성이다. 모기업 명과 브랜드 명, 그리고 지역명이라는 브랜드 체계를 정립하면서 좋은 서비스로 유명한 모기업 이름이 주는 후광효과, 그리고 여러 지역명들이 주는 유용한 네트워킹 효과 등이 잘 어우러져 고객의 인식과 구매의도를 높여주고 있다.

다섯 번째로는 롯데스카이힐 마케팅전략을 전체적으로 볼 때 '고객의 변화에 대한 마케팅 대응력'의 중요성이다. 롯데스카이힐은 고객들의 골프장 선택 요인, 서비스별 주요 요인 등 고객의 니즈와 그 변화에 잘 대응하고 있다. 앞서 제시한 여러



[그림 11] 롯데스카이힐의 마케팅 전략 구도

마케팅 방법들은 소비자와 시장 변화의 흐름에 잘 대응하고 앞서나간 전략이라 생각되며 이런 점에서 외부 여러 기관으로부터 호평을 받고 있는 것으로 판단된다. 롯데스카이힐의 마케팅 전략 구도를 한 그림으로 정리해보면 <그림 11>과 같다.

## 참고문헌

- 권민우, 오만원(2008). 골프장 서비스 품질에 대한 중요도와 고객만족도가 행동의도에 미치는 영향, *체육과학연구*, 14, 25~36.
- 김학신(2004). 여행객의 골프장 선택과 추구가치 유형을 통한 유인방안 연구, *한국체육학회지*, 43(5), 511-522.
- 박찬규(2004). 골프 소비자의 인구통계학적 특성에 따른 골프장 서비스품질 지각의 차이, *한국스포츠산업경영학회지*, 9(2), 1~15.
- 박찬규, 이병관(2005). 골프장 서비스품질이 골프장이미지와 선택만족도에 미치는 영향, *한국스포츠산업경영학회지*, 10(1), 17~33.
- 서봉한(2011). 골프장 서비스 품질이 고객의 감정적 반응, 태도, 행동의도에 미치는 영향, *관광레저연구*, 23(5), 317~334.
- 윤석민 (2008). 웹진 콘텐츠의 스토리텔링유형이 브랜드 태도에 미치는 영향, *홍익대학교 광고홍보대학원 석사학위 논문*.
- 조마리, 이정학, 정승훈(2011). 골프장 서비스요인과 브랜드 자산의 관계, *한국스포츠산업경영학회지*, 16(2), 13~26.
- 한상린, 백미영(2009). 골프장 서비스 품질과 경기 도우미의 태도가 이용객의 만족도와 재구매 의도에 미치는 영향, *서비스마케팅저널*, 2(1), 23~38.
- Beverland, M. B. & Farrelly, F. J. (2010). The Quest for Authenticity in Consumption: Consumer's Purpose Choice of Authentic Cues to Shape Experienced Outcomes, *Journal of Consumer Research*, 36(February), 838~856.
- Escalas, J. E. (2004). Narrative Processing: Building Consumer Connections to Brands, *Journal of Consumer Psychology*, 14(1&2), 168~180.
- Hagtvedt, H & Patrick, V. M. (2008). Art Infusion: The Influence of Visual Art on the Perception and Evaluation of Consumer Products, *Journal of Marketing Research*, XLV(June), 379~389.

# A Study on Successful Marketing Strategy of Lotte Skyhill C.C. : Focusing on service-oriented marketing and differentiated marketing strategy

Anyong Jung

Doctoral Student, Business School, Dongguk Univ.-Seoul

Seoung Hoon Lee

CEO, Lotte Skyhill C.C.

Changjo Yoo, Ph.D.

Professor of Marketing, Business School, Dongguk Univ.-Seoul

Junsang Yeo, Ph.D.\*

Associate Professor of Marketing, Business School, Dongguk Univ.-Seoul

The recently sustained increase in the supply of golf courses, stagnation of demand, overseas golfing tours and new competition have emphasized the importance of customer satisfaction, service orientation and marketing strategies of golf clubs. In order to overcome such threats, Lotte Skyhill has focused on both 'service-oriented marketing' and 'differentiated marketing' as competitive marketing strategies.

Detailed examples of Lotte Skyhill marketing strategies are as follows:

Firstly, Lotte Skyhill continuously pursued to systemize the service, to educate staffs, to make efforts of everyone from CEO to a caddy with QCC, rather than doing one-shot events. More importantly, Lotte Skyhill tried to show authenticity to customers at all contact points and service processes. Secondly, Lotte Skyhill used the power of 'art marketing'. Visual art can transfer its luxury concept onto products or services. In order to create luxury based brand image, Lotte Skyhill has employed various art stimulations as one of differentiated marketing strategies. Thirdly, Lotte Skyhill developed interesting storytelling stimuli which can improve customer's memory and attitude towards the golf club. Stories of interesting hole names, lucky stone of a professional golfer, and a maple tree with love story can increase possibilities for customers to activate positive impressions of Lotte Skyhill. Finally, Lotte Skyhill focused on establishing the brand system.

By structuring the brand system through the parent company name, brand name and regional name, it successfully increased the customers' awareness and favorable brand image.

This study addressed on how Lotte Skyhill conducted successfully its service-oriented marketing and differentiated marketing and also expects to provide meaningful marketing implications to lots of marketers who struggle to seek for appropriate marketing in circumstances of strong competitions.